



Motivação e Compromisso

Se há uma área em gestão de projetos que sintetiza a função do gerente de projetos, sem dúvida alguma ela é a Integração. Integrar e comunicar é onde o GP mais investe seu tempo.

A orquestração é fundamental nessa área de conhecimento, a harmonização entre as pessoas de diferentes áreas e diferentes países muitas vezes requer habilidades importantes do gerente de projeto.

A resiliência, atitude positiva perante as adversidades, a motivação, mas acima de tudo, a liderança. A liderança se apresenta de maneira multifacetada e inclui conhecimento de teoria da liderança, habilidades de como influenciar, negociar e realizar coaching além de comportamentos em como agir de forma ética e em situações de crise.

Você como gerente de projeto será responsável pela gestão e controle do trabalho e do processo de projeto, mas também por motivar e dirigir a equipe. Todavia, embora você precise ser tanto um gerente de projeto quanto um líder de projeto, ele ajuda a entender as diferenças entre esses dois papéis.



Gerente de projetos: ele dirige os trabalhos do projeto, controla os horários de atividades, obtém e entende os relatórios sobre o que aconteceu, toma medidas táticas para manter o projeto nos trilhos, ajuda a desenvolver os outros através de coaching.



Líder do projeto: lidera as pessoas do projeto, guia as pessoas em direç
a visão, planeja as mudanças futuras, antecipa problemas e oportunidade

e inspira os outros. Além disso, ele lidera o fluxo de trabalho ou o envolvimento de uma área funcional, gerencia os recursos dessa corrente de trabalho ou área, gerencia também os riscos de projeto relacionado a essa corrente de trabalho ou área e desenvolve o cronograma para a parte do projeto pelo qual ele é responsável. Você deve ter percebido que é mais localizado e não geral como o gerente de projeto.

Independente disso é importante ter as seguintes habilidades consideradas como essenciais: comunicação, liderança de equipe, resolução de conflitos, motivação e soluções criativas. Também no foco da liderança exige base teórica e prática, portanto, estude e aprenda: teoria dos traços, teorias comportamentais e teorias situacionais.

A boa liderança gera impactos positivos no projeto como: o avanço rápido, o direcionamento claro e a resolução rápida de conflitos.

A liderança na gestão de projetos ajuda a moldar a forma como o trabalho evolui, garantindo que a equipe se mova em direção ao objetivo em um ritmo constante. Eles fazem um trabalho divertido e motivam todos a querer fazer o seu melhor.

Sem uma boa liderança, a equipe do projeto vai lutar para encontrar o melhor caminho para a frente, e eles podem nem saber para onde estão indo. A liderança é essencial para garantir que a equipe esteja focada nas coisas certas no momento certo, e que as metas para o negócio e o projeto sejam cumpridas de forma eficaz.

Vamos descrever rapidamente os 6 grandes estilos de liderança.

Liderança Coercitiva: Esse estilo raramente seria usado pelos gerentes de projetos e seria mais evidente durante situações de crise, especialmente quando um prazo de projeto estava se aproximando e está em perigo de ser perdido. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria “Faça o que eu digo”.



Liderança Autoritária: Líderes autoritários inspiram um espírito empreendedor e um entusiasmo vibrante pela missão. O líder autoritário é um visionário e motiva as pessoas, deixando claro para elas como seu trabalho se encaixa nessa visão, o que seria válido para qualquer projeto. O estilo autoritário funciona melhor quando a equipe precisa de uma nova visão porque as circunstâncias mudaram, ou quando a orientação explícita não é necessária. Indiscutivelmente, mais aplicação desse estilo proporcionaria melhor resultados das equipes de projeto sem causar efeitos adversos, pois esse estilo geralmente tem um impacto positivo na organização. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria “Venha comigo”.



Liderança Afiliante: Esse é um estilo de gestão muito comum usado pelos gerentes de projetos e tem um impacto positivo na equipe do projeto. Este líder trabalha para criar laços emocionais que tragam um sentimento de vínculo e pertencimento à organização. O estilo afiliado funciona melhor em tempos de estresse, quando os companheiros de equipe precisam se curar de um trauma, ou quando a equipe precisa reconstruir a confiança. Esse estilo não deve ser usado exclusivamente porque uma única dependência de louvor e nutrição pode promover um desempenho medíocre e uma falta de direção. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria “As pessoas vêm primeiro”.



Liderança Democrática: Este líder constrói consenso através da participação. Um exemplo disso é quando cada membro da equip[illegible] um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) contribui para a definição e medição dos objetivos do PMO. O estilo democrático é mais eficaz quando o líder precisa que a equipe compre ou tenha a propriedade de uma decisão, plano ou objetivo, ou se ele ou ela é incerto e precisa de novas ideias de colegas qualificados. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria "O que você acha?"



Liderança por Pioneirismo: Este líder espera e modela excelência e autodireção. O estilo pioneiro funciona melhor quando a equipe já está motivada e qualificada, e o líder precisa de resultados rápidos. Esse estilo é comum, especialmente quando um projeto está chegando a marcos fundamentais. Embora esse estilo geralmente tenha um impacto negativo na equipe do projeto, há méritos e contextos para quando ele poderia ser aplicado com resultados positivos. Criar urgência é um ativo real em qualquer organização que enfrenta uma situação de crise. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria "Faça o que eu faço, agora."



Liderança de Coaching: Esse estilo de gerenciamento de projetos incentiva os membros da equipe a desenvolver sua própria capacidade e capacidade como colaboradores do projeto, com impacto positivo na equipe do projeto. O estilo de coaching funciona melhor quando o líder quer ajudar os companheiros de equipe a construir forças pessoais duradouras que os tornam mais bem sucedidos no geral. É menos eficaz quando os companheiros de equipe são desafiadores e não estão dispostos a mudar ou aprender, ou se o líder não tem proficiência. Se esse estilo fosse resumido em uma frase, seria "Tente isso". (DOYLE, 2016, p.2,3)

A maioria das equipes de projetos em organizações atualmente são disfuncionais. É importante que você tenha consciência disso e tra sses vários problemas antes que se voltem contra você numa posição de gerente de projetos.



Ausência de confiança: quando os membros da equipe que não são honestos ou genuinamente abertos uns com os outros sobre cometer erros ou sobre suas fraquezas. Ocorre muitas vezes devido à relutância da equipe em ser vulnerável dentro de um grupo.



Medo do conflito: quando os membros da equipe são incapazes de se envolver em debates de ideias não filtrados, apaixonados e construtivos.



Falta de compromisso: falta de comprometimento, quando os membros da equipe raramente, quando nunca, se comprometem com as decisões da equipe por medo dos conflitos que isso pode trazer.



Evitar a responsabilização: os membros da equipe desenvolvem uma prevenção da prestação de contas.



Desatenção aos resultados: a falta de responsabilização leva a desatenção aos resultados, quando os membros da equipe colocam seus objetivos individuais acima dos objetivos da equipe de projeto coletivo.

Esses escritos têm a função de despertar você para os aspectos do comportamento humano e como você pode modificar isso tudo através da

liderança responsável e influenciar nos resultados positivos que farão com que você e seu time cresçam como pessoa e como profissional.

Agora que você já entendeu a importância da liderança no decurso de um projeto, vamos focar na própria integração.

A Gestão de Integração é o processo, em que o gerente do projeto possui a autoridade para monitorar e coordenar as funções e atividades que ocorrem em diversos níveis da organização. Integrar é garantir que a equipe trabalhe para concluir o determinado projeto, garantindo que ele atenda ao escopo, orçamento e tempo. A efetiva execução da gestão de integração é considerada um fator crítico de sucesso para o gerente de projetos.

Envolve o monitoramento constante dos procedimentos realizados durante o ciclo de vida do projeto. Uma característica crucial da gestão da integração de projetos é que ele se concentra inteiramente em um determinado projeto mantendo um olho atento desde o início até a conclusão do projeto.

Como todo processo, a Integração possui entradas, processamento e saídas.

Entradas para iniciar os processos de integração: documento com as necessidades de negócios, os objetivos do projeto, o escopo do produto e o escopo de projeto, as informações sobre o orçamento, as informações de programação, as informações sobre a conclusão do projeto, as informações de risco associadas e a critérios de aceitação de projetos, o nome da autoridade signatária e gerente de projeto, o documento que dá poder e autoridade do gerente de projeto e membros da equipe pré-designados. A partir daí todos os outros processos das outras 9 áreas do conhecimento se servirão desses documentos iniciais.

Por fim, a partir desses documentos de entrada e dos documentos gerados por todas as outras áreas de gerenciamento, o gerente de projetos na integração deverá prestar atenção e dar conta do seguinte:

- Criar uma carta de projeto.
- Desenvolver um plano de gerenciamento de projetos.
- Gerenciar a execução do projeto.
- Gerenciar o conhecimento do projeto.
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto.
- Controlar a gestão integrada de mudanças.
- Encerrar o projeto.

Alguns itens geram dúvidas para quem está iniciando na carreira de projetos, uma delas é o *project charter* ou carta do projeto, vamos elucidar isso. Uma carta de projeto dá uma visão geral do projeto em sua totalidade. É um documento de projeto curto, no máximo duas páginas que delineiam quem, o que, quando e por que em alto nível. Normalmente inclui: caso de negócios, o por quê; a declaração de escopo do projeto, o que; a linha de base do projeto, o quando; o patrocinador do projeto, o quem; a equipe do projeto, o quem. Também pode incluir outras partes interessadas, objetivos do projeto, suposições, riscos potenciais e um orçamento geral.

Por que a carta do projeto é importante?

Porque a carta ajuda a identificar quais partes do projeto precisam ser integradas, e se a colaboração interfuncional pode ser necessária. Isso nos dá a oportunidade de detectar quaisquer possíveis problemas de integração antes mesmo do trabalho começar.

Juntamente a carta, está o plano de gestão do projeto que nada mais é que o próprio plano diretor que inclui todos os documentos de planejamento para o projeto, como orçamento, cronograma, recursos e demonstração de escopo. O plano de gerenciamento de projetos é um resumo e consolidação dos outros planos de gestão que fornecem uma visão geral rápida de todo o projeto. Além disso, fornece linhas de base do projeto para cronograma, custo e escopo. Uma linha de base é a versão original e aprovada de um plano de projeto e é alterada apenas através do gerenciamento de mudanças.

Atividade Extra

Para aprofundar seus conhecimentos acerca dos temas abordados neste módulo, você pode assistir aos vídeos através dos links abaixo:

VARGAS, R. V. **PMBOK® Guide** 7ª Ed. Publicado pelo PMI. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=tYXGfChVV28

CAMARGO, R. **Integração.** 2015. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=OnvHIT9HrxQ



Referência Bibliográfica

DOYLE, P. **6 Estilos de liderança de gerenciamento de projetos.** 2016. Disponível em: https://www.brightwork.com/blog/project-leadership-and-its-6-different-styles

Ir para exercício